

Transformando el Aprendizaje del Ejército a través de las Asociaciones Profesionales Comunitarias

Mayor Peter Kilner, Ejército de los EE.UU.

EL INFORME del Estudio de Oficiales del Panel de Adiestramiento Militar y Formación de Líderes (*ATLDP*) identificó numerosos desafíos que deben ser enfrentados por el Ejército a medida que transforma la Fuerza Objetivo. El informe hizo un llamamiento al Ejército para que “establezca nuevos sistemas, modelos y procedimientos de aquellos programas existentes que son considerados los mejores para la formación de líderes para operaciones de todo espectro.”

Como una de las respuestas, el Ejército está desarrollando una Red de Conocimientos para el Guerrero (*WKN*) que servirá de apoyo para la formación de líderes. La *WKN* será un sistema de conocimiento basado en la red cibernética que proveerá conocimiento e información actuales, confeccionados y relevantes para los soldados y líderes. La estructura dominante de la *WKN* será la de las Asociaciones Profesionales Comunitarias (*COP*) cibernéticas que facilitan un poderoso nuevo modelo para compartir el conocimiento y aprendizaje.

Este artículo define las *COP* y ofrece una perspectiva general acerca del potencial enorme para el Ejército, especialmente en las áreas de formación de líderes, doctrina y cultura.² No es una exageración decir que las *COP* tienen el potencial de transformar el modo en que el Ejército lleva a cabo sus actividades, ayudándolo a convertirse en una organización de aprendizaje basada en conocimiento que es más capaz de educar y adiestrar a sus líderes, desarrollar su doctrina e inspirar compromiso de parte de las personas que forman parte de sus instituciones.³

Teoría y Práctica

Aunque las *COP* han existido siempre, el Internet ha causado que se conviertan exponencialmente más

poderosas. Las *COP* son asociaciones voluntarias de personas unidas por una pasión en común hacia una profesión determinada.⁴ Estas personas son grupos auto seleccionados, cuyos miembros se juntan para ayudarse mutuamente, compartiendo conocimientos profesionales, historias, ideas e instrumentos. Parece ser que tales comunidades se forman naturalmente. Los artesanos en tiempos antiguos formaban corporaciones y en la Edad Media, comerciantes formaban gremios.⁵ En el Ejército de los EE.UU. las reuniones interactivas de los oficiales y las discusiones durante el almuerzo a menudo fomentan *COP*. Las *COP* no son definidas basadas en cómo sus miembros se comunican, que puede ser a través de periódicos, conferencias, reuniones informales, talones de anuncios y otras formas de comunicación, mejor dicho, las *COP* son definidas por las conversaciones, relaciones y por el espíritu de colaboración que se desarrolla mediante varios medios de comunicación.

La página cibernética *CompanyCommand.com* se ha convertido en una *COP* funcional para los comandantes de nivel compañía.⁶ Los que visitan ésta página son atraídos por su pasión compartida por el comando. En la página, oficiales que fueron comandantes y por lo tanto tienen la experiencia comparten sus historias, ideas e instrumentos con comandantes actuales o futuros. Aquellos comandantes que tienen preguntas que plantear o un problema que plantear pueden hacerlo vía la página, invitando de tal manera a otros miembros de la comunidad profesional —muchos de ellos poseen conocimiento en el tema— a ofrecer consejos o hacer sugerencias. Tal como las reuniones de oficiales en un club, la página cibernética es un foro para que los líderes compartan sus conocimientos de manera informal.⁷

Los participantes relatan historias, ofrecen y debaten

las ideas y buscan dirección. No existe ningún guardián del portal, ya que en este mercado abierto de ideas, todos tienen la libertad de hablar, sin embargo, existe la expectativa de que todos serán juiciosos al evaluar la calidad de lo que oyen.

En ciertos aspectos, las conversaciones cibernéticas pueden incitar más honestidad y sinceridad que las conversaciones cara a cara. Cuando se habla sin atribuciones, existe la posibilidad de que los participantes ofrezcan ideas no convencionales o digan lo que realmente piensan en ese momento. “Yo puedo formular preguntas en este foro que son de alguna manera tabú dentro de mi propia organización. . . y obtener respuestas honestas de parte de oficiales con experiencia que no se encuentran en mi propia cadena de mando”, escribió un capitán a *CompanyCommand.com*. Los participantes auto evalúan sus suposiciones y formas de pensar cuando expresan sus ideas en la página y reciben retroalimentación al respecto que tal vez desafíen sus formas de pensar. El anonimato obliga a los participantes a enfocar en la calidad de las ideas que se presentan más bien que en las distracciones tales como el rango, posición o apariencia del contribuyente.

Otra ventaja importante y única de las discusiones cibernéticas consisten en que no son limitadas por tiempo ni espacio. Los participantes pueden confrontarse en discusiones asíncronas con colegas alrededor del mundo, 24 horas al día, siete días a la semana. Las conversaciones informales entre profesionales que anteriormente ocurrían de manera regular los viernes al atardecer en los clubes de oficiales ahora son posibles en cualquier momento y lugar. Aquellos líderes que pueden acceder al Internet y tienen una pasión para el auto desarrollo pueden unirse en una conversación donde sea que estén, cuando lo desean, lo cual es una increíble ayuda para un Ejército que se encuentra desplegado globalmente.

Haciendo que el Conocimiento sea Útil

Las *COP* pueden y deben jugar un rol muy importante en la formación profesional de los líderes del Ejército debido a varias razones. Ayudan a que los líderes no tengan que comenzar de cero, ya que imparten un conocimiento tácito a líderes empleando experiencias ajenas, y no sólo comparten y transfieren conocimiento sino también ayudan a crear uno nuevo. Finalmente, las *COP* facilitan la obtención de conocimiento basadas en una necesidad inmediata que es requerida por nuestros líderes en el ambiente operacional contemporáneo.

Los líderes del Ejército tienen la mala costumbre de comenzar todo desde cero. A pesar de que se alternan los líderes en varios de los mismos puestos, el Ejército no tiene una manera sistemática de capturar y edificar

basado en las lecciones aprendidas. Los líderes se consideran afortunados si sus antecesores dejaron un archivo a ser continuado y a menudo se encuentran solos para desarrollar desde la nada sus propios sistemas y productos. Esta enorme falta de uso del conocimiento institucional malgasta tiempo y dinero, además frustra a aquellos líderes que valoran la eficacia.

Las *COP* permiten que los profesionales que hacen uso de la página cibernética se enganchen y construyan su conocimiento teniendo como base el conocimiento que cada líder amasa. Las *COP* son archivos continuos del Ejército entero que están vivos, son actuales y fácilmente transferibles. Se pueden encontrar en *CompanyCommand.com*, por ejemplo, productos e instrumentos tales como cartas de política a seguir, formatos de las órdenes operacionales (*OPORD*) y matrices para la administración del adiestramiento para ser utilizadas como plantillas por nuevos comandantes.

En ciertos aspectos, las conversaciones cibernéticas pueden incitar más honestidad y sinceridad que las conversaciones cara a cara. Cuando se habla sin atribuciones, existe la posibilidad de que los participantes ofrezcan ideas no convencionales o digan lo que realmente piensan en ese momento. “Yo puedo formular preguntas en este foro que son de alguna manera tabú dentro de mi propia organización. . . y obtener respuestas honestas de parte de oficiales con experiencia que no se encuentran en mi propia cadena de mando”, escribió un capitán a CompanyCommand.com.

Los oficiales en los cursos para capitanes de las divisiones blindadas y de infantería hacen uso de este recurso. Los estudiantes pueden acceder la página cibernética y seleccionar electrónicamente los formatos de la *OPORD* para emplearlos durante los ejercicios de procesamiento de órdenes. Cuando estos capitanes se gradúan y se vayan a cumplir sus destinos oficiales, ya habían desarrollado un formato que han ensayado y con el cual se sienten cómodos. Al facilitar productos básicos y necesarios e instrumentos para los nuevos comandantes, la *COP* del comandante de compañía permite que dichos comandantes puedan enfocar sus energías y tiempo en dirigir a sus soldados.

Las *COP* además permiten que los líderes se beneficien de las experiencias de la comunidad entera. Mientras que es de gran valor aprender de los errores de uno mismo, es aún mejor —para la eficacia de la

unidad y de los subordinados— aprender basados en el error ajeno. Las historias y lecciones aprendidas que son compartidas dentro de las *COP* hacen justamente eso. Tales historias hacen posible que los líderes aprendan basado en experiencias ajenas acerca de situaciones que aún no han experimentado ellos mismos en sus propias operaciones.

Las *COP* no sólo comparten y transfieren conocimiento; ellos ayudan a crear uno nuevo que contribuye a la formación profesional de los líderes. Las *COP* facilitan conversaciones entre los profesionales acerca de sus profesiones. Las conversaciones entre personas con conocimiento y comprometidas producen ideas. Muchas veces, este intercambio de ideas genera una idea enteramente nueva, una que no hubiese existido de otra manera. Esto es cómo la *COP* genera un nuevo conocimiento. Con la *COP* cibernética, ese conocimiento es capturado en forma escrita y es inmediatamente disponible de manera permanente a la comunidad entera.⁸

Hoy en día, los líderes deben de poder operar en todo el espectro de las operaciones, desde las operaciones de estabilidad y de apoyo hasta los conflictos de alta intensidad, en organizaciones conjuntas y combinadas y en campos de batallas contiguos y no contiguos. También deben ser capaces de emplear tanto las organizaciones de fuerzas históricas como las interinas empleando componentes activos y de reserva. Es claro que se han multiplicado las tareas de los líderes, no así el tiempo que tienen disponible para aprender a ejecutar las mismas.

Aprendizaje Justo a Tiempo

El conocimiento que desarrolla la *COP* puede ayudar a los líderes del Ejército a adaptarse rápidamente para alcanzar un nivel de competencia a través de todo el espectro de operaciones. En el escenario de hoy, es casi imposible que el Sistema de Educación para Oficiales (*OES*), el cual es un sistema más formal, prepare a líderes para enfrentar todo tipo de situación durante el desempeño de sus cargos. Los líderes del Ejército tienen que cumplir con demasiados requisitos hoy en día, mientras que los mismos hace 20 años eran considerados competentes si podían desempeñar sus cargos en batallas de mediana y alta intensidad llevadas a cabo en campos de batallas lineales. Hoy en día, los líderes deben de poder operar en todo el espectro de las operaciones, desde las operaciones de estabilidad y de apoyo hasta los

conflictos de alta intensidad, en organizaciones conjuntas y combinadas y en campos de batallas contiguos y no contiguos.⁹ También deben ser capaces de emplear tanto las organizaciones de fuerzas históricas como las interinas empleando componentes activos y de reserva. Es claro que se han multiplicado las tareas de los líderes, no así el tiempo que tienen disponible para aprender a ejecutar las mismas.

Las *COP* representa un modelo para la auto formación profesional que puede llenar el vacío entre los requisitos de conocimiento de los líderes y los recursos institucionales del Ejército. El *OES* actual fue diseñado durante y para la Guerra Fría, pero los tiempos han cambiado a un paso más rápido que el modelo educacional del Ejército.¹⁰ El *OES* aún facilita un aprendizaje de tipo “sólo en caso de. . .”, ofreciendo a todos los oficiales esencialmente la misma educación más bien general en caso de que algún día necesiten la información. A medida de que los requisitos de conocimiento de los oficiales han ido acrecentándose el sistema de “sólo en caso”, sin embargo, no ha podido mantenerse al tanto. Las necesidades educacionales de los oficiales son demasiado diversas. Consecuentemente, el curriculum académico del *OES* se ha convertido cada vez más irrelevante en relación a las necesidades de los oficiales.¹¹ Los oficiales desean y necesitan un recurso que les habilite a ser exitosos cuando, en el desempeño de sus cargos enfrentan una circunstancia particular.

En lugar de contar sólo con una educación general de tipo “sólo en caso” de, el Ejército podría emplear el conocimiento que es creado y capturado por las *COP* para poder ofrecer una educación más elaborada basada en un aprendizaje de tipo “justo a tiempo”. A medida que estas asociaciones profesionales se desarrollan y maduran, se convertirán en depósitos de conocimiento acerca de ciertas profesiones específicas. Como tales, los líderes encaminados hacia esas profesiones podrán emplear los recursos de las *COP* para rápidamente aprender acerca de ciertos temas. Consideren, por ejemplo, una *COP* cibernética dedicada a oficiales de batallones motorizados (*BMO*). A través del tiempo, la asociación juntaría lecciones aprendidas, formatos de informes y otros trucos necesarios para la profesión de *BMO*. Los miembros de la asociación podrían hasta evaluar los aportes para que los nuevos *BMO* puedan rápidamente identificar del juicio colectivo de la asociación experta los más valiosos recursos e ideas. El nuevo integrante podría leer los archivos de la *COP* para darse cuenta qué tipo de asuntos enfrentaría y aprendería de la experiencia de los demás. El *BMO* podría presentarse a sí mismo a la asociación e iniciar la formación de relaciones. Justo a tiempo, el *BMO* estaría listo para asumir el desempeño de sus nuevas tareas.

Este modelo del tipo de aprendizaje justo a tiempo complementaría el aprendizaje que se lleva a cabo



Foto: Departamento de Defensa

en las escuelas militares. Los líderes siempre necesitarán que las escuelas sobresalgan al proveer una base de conocimiento profesional, relaciones personales y adaptación a la cultura del Ejército. Por otra parte las escuelas permanecerían siendo los cerebros de las experiencias. En el ejemplo de la COP del BMO, el personal docente que mantienen los cursos del Ejército moderarían la asociación cibernética, compartiendo sus conocimientos y recursos con BMO en el campo. De esta manera, el modelo de la COP sirve como un puente, o nexo, entre la escuela y el campo. El general de brigada retirado David L. Grange dio un discurso a los cadetes de West Point y subrayó que el componente clave del modelo profesional de aprendizaje del Ejército es auto formación. Él resaltó: “Ustedes deben mantener un pie en la calle y un pie en la biblioteca de manera tal de poder seguir aprendiendo mientras que viven la experiencia.” Las COP hace posible que los líderes gocen de lo mejor de ambos mundos al traer los especialistas de las asignaturas de las escuelas a participar en el mismo espacio de conversación que los líderes en el campo.

Este modelo es además muy ágil. Cuando se establece una nueva política o procedimiento, la asociación entera de profesionales podrían saber de ello rápidamente, discutir la implementación de los mismos y ofrecer retroalimentación al comando.¹²

El Aprendizaje a Larga Distancia Ofrece a los Estudiantes Adultos lo que Desean

Para maximizar la experiencia de aprendizaje y para reducir los gastos y la turbulencia, el Ejército planea

Los participantes de las COP están allí precisamente porque desean aprender. Las COP además hacen posible que los estudiantes controlen o dirijan sus propios estudios y las COP cuentan con el deseo que tienen los miembros de la asociación de contribuir con sus experiencias para poder hacer que todos los miembros de la asociación lleven a cabo de mejor manera sus tareas.

contar más con el aprendizaje a larga distancia. El Ejército admite que su “currículo académico a larga distancia debe tener en cuenta las distintas necesidades de los estudiantes adultos, el cual incluye: una necesidad de saber porqué es necesario el aprendizaje, de orientar su aprendizaje, de contribuir con sus experiencias a la situación de aprendizaje, de implementar lo que han aprendido para resolver problemas del mundo real, y

de sentirse competentes y tener éxitos a lo largo del programa de aprendizaje.”¹³

Las *COP* son medios eficientes para el aprendizaje a larga distancia porque, por su propia naturaleza, tratan con las necesidades de los estudiantes adultos. Los participantes de las *COP* están allí precisamente porque desean aprender. Las *COP* además hacen posible que los estudiantes controlen o dirijan sus propios estudios y las *COP* cuentan con el deseo que tienen los miembros de la asociación de contribuir con sus experiencias para poder hacer que todos los miembros de la asociación lleven a cabo de mejor manera sus tareas. Las *COP* ofrecen un tipo de aprendizaje que el Ejército admite es esencial para una educación a distancia eficiente.

Las *COP* emplean un modelo de educación que es totalmente diferente de aquel utilizado por el Ejército en

Las asociaciones cibernéticas además tienen gran potencial para ayudar a los líderes a desarrollar y mantener una doctrina actual y contemporánea. El ATLDP determinó que a lo largo de la década pasada, “El Ambiente Operacional ha cambiado más rápidamente comparado a la adaptación por parte del Ejército en el adiestramiento y en los programas de formación de líderes.”

su modelo actual de aprendizaje a distancia. El Programa de Aprendizaje a Distancia del Ejército (*TADLP*) es diseñado basándose en la transferencia de información, de la escuela al soldado. La institución enseña, y se tiene la expectativa de que el estudiante aprenderá. El desafío del *TADLP* es expresado por el refrán, “Uno puede dirigir un caballo hacia el agua, pero uno no puede obligarlo a beber”. Las *COP*, por otro lado, son diseñadas para apoyar el compartimento de conocimiento, especialmente entre colegas. La asociación comparte conocimiento —información en un contexto con significado— y la comunidad aprende. Con las *COP*, el caballo del proverbio ha ido al agua porque desea beber con otros caballos que comparten la misma sed.

Aún se debe analizar cómo puede el modelo de aprendizaje a distancia del Ejército emplear las *COP*. Un renombrado investigador en el campo de la educación, Andrew Lippman, arguye que, “el aprendizaje se arraiga cuando uno lo hace por sí mismo y cuando existe una razón emocional que puede ser vinculada al conocimiento”, condiciones que son características de las *COP*.¹⁴ Tiene sentido, por lo tanto, que el *TADLP* debería influenciar las *COP* para facilitar y guiar el aprendizaje.

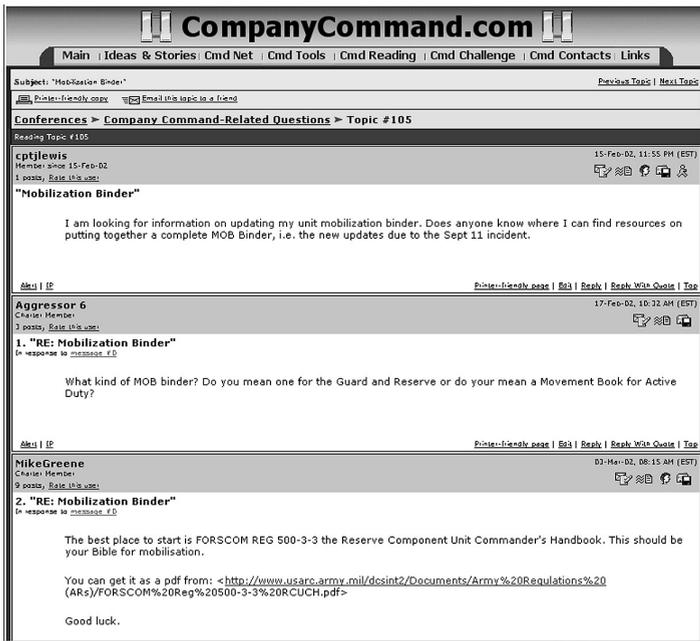
Integrando el Desarrollo de la Doctrina

Las asociaciones cibernéticas además tienen gran potencial para ayudar a los líderes a desarrollar y mantener una doctrina actual y contemporánea. El *ATLDP* determinó que a lo largo de la década pasada, “El Ambiente Operacional ha cambiado más rápidamente comparado a la adaptación por parte del Ejército en el adiestramiento y en los programas de formación de líderes.”¹⁵ La transformación del Ejército —un movimiento apropiado y completo— está creando nuevos desafíos para los escritores de la doctrina a medida que “la fuerza está evolucionando más rápidamente de lo que puede ofrecer la base del adiestramiento institucional en cuanto a adiestramiento al día y productos educacionales.”¹⁶ Consecuentemente las unidades enfrentan misiones para las cuales no existe doctrina, obstaculizando tanto el rendimiento operacional como la formación de sus líderes.¹⁷

Los autores de la doctrina del Ejército podrían influenciar las *COP* para de tal manera reducir el tiempo que toma desarrollar y poner a prueba la doctrina nueva. Las *COP* hacen posible un modelo integral de administración del conocimiento que aceleraría el flujo de conocimiento entre los líderes en la campaña y los que desarrollan la doctrina en la escuelas.

Un enfoque integral al conocimiento opera en el medio campo entre un enfoque totalmente jerárquico y uno completamente emergente. Conceptualmente, todas las organizaciones tienden a adoptar una de estas perspectivas hacia el manejo del conocimiento. El conocimiento es tratado de forma jerárquica si la organización supone que el conocimiento de las mejores profesiones reside con los líderes en el punto más alto. Aquellos líderes luego pasan el conocimiento hacia abajo a los subordinados de la organización. Así es cómo el Ejército en la actualidad trata con el conocimiento jerárquicamente. Un modelo emergente del conocimiento, por otro lado, supone que los profesionales actuales de la organización —en este caso los soldados en la campaña— saben qué prácticas son las mejores. En tales organizaciones, el rol principal de los líderes de mayor antigüedad sería el de apoyar aquellos que trabajan en los puntos de contacto del proyecto o iniciativa. Muchos negocios adoptan este modelo para mantenerse al tanto con sus ambientes de rápido movimiento.

Cada modelo tomado individualmente tiene sus limitaciones. Un modelo jerárquico puede usar menos el conocimiento para mantenerse al tanto con el conocimiento fluido. A menudo su conocimiento es rancio o pasado y no refleja las mejores prácticas disponibles. Después de que las primeras unidades



de rotación regresaron de Somalia, por ejemplo, transcurrieron 18 meses antes de que el Informe Oficial del Gobierno que trataba con las operaciones de imposición de la paz fuese publicado. El Ejército tardó demasiado en aprovechar y emplear de manera útil su información. Un modelo puramente emergente, asimismo tiene sus limitaciones. Su proceso descentralizado hace que sea más difícil para una organización seguir metas estratégicas, pronosticar los recursos y mantener una serie de valores compartidos.

El Ejército se podría beneficiar grandemente de los procesos que emplean un modelo de conocimiento integral, uno que opera en el medio campo entre una perspectiva completamente jerárquica y una completamente emergente. Las COP podrían, por ejemplo, fomentar discusiones cibernéticas que juntan a los que desarrollan las doctrinas en el Comando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de los EE.UU. (TRADOC) y los que ponen en práctica la doctrina en el campo. Los que escriben la doctrina, podrían por lo tanto aprender de manera simultánea cómo aquellos en el campo están aprendiendo y al mismo tiempo, ellos podrían moderar la conversación para asegurar que sigan en rumbo con las iniciativas y valores estratégicos.

Tal enfoque integral de aprendizaje crearía asociaciones en aquellos que tienen un interés personal y que colaboran para beneficiarse mutuamente. Consideren este escenario de cómo las COP cibernéticas contribuirían a una doctrina más actualizada, relevante y práctica. Periódicamente, el TRADOC evaluaría la relevancia de su doctrina al monitorear y revisar las discusiones que se llevan a cabo a través de las discusiones de las COP. Si se llegara a la conclusión que las discusiones entre

los profesionales acerca de tácticas, técnicas y procedimientos eran consistentes con la doctrina, no sería necesario que el TRADOC invierta recursos para revisar la doctrina.

Sin embargo, si el TRADOC habría de darse cuenta, basado en las discusiones de las COP, que la doctrina necesita ser revisada, lo podría hacer. El TRADOC podría revisar las COP y buscar su base de datos común para recaudar y analizar todos los puntos suministrados a la discusión por los del campo. Los puntos suministrados a la discusión cibernética incluirían la especialidad de los observadores/controladores en los centros de adiestramiento para el combate y en el Programa de Adiestramiento para el Comando de Batalla, los instructores de las escuelas y los líderes en las unidades de campaña, todos los cuales serían participantes activos en sus asociaciones respectivas. Una vez que los escritores de TRADOC elaboren las

revisiones que serían propuestas, podrían hacer sus propuestas en un foro de la asociación profesional respectiva y solicitar retroalimentación inmediata

La escuela y el campo serían propietarios conjuntos de la doctrina. La doctrina que es desarrollada empleando el enfoque integral sería escrita más rápidamente, sería comprendida más ampliamente y sería puesta en práctica más fielmente de lo que es hoy en día.

empleando las conversaciones cibernéticas. De esta manera, la escuela y el campo serían propietarios conjuntos de la doctrina. La doctrina que es desarrollada empleando el enfoque integral sería escrita más rápidamente, sería comprendida más ampliamente y sería puesta en práctica más fielmente de lo que es hoy en día.

Fomentando Excelencia a través de Relaciones Profesionales

El surgimiento de las COP cibernéticas podrían transformar además la cultura del Ejército de una manera positiva, como ya lo están haciendo al nivel fundamental o básico. Los líderes del Ejército desean trabajar eficientemente, ser competentes en el desempeño de cada cargo, continuar mejorando sus unidades, y ser inspirados y apoyados por una asociación que comparte su dedicación hacia los soldados y el cumplimiento de

las misiones. Las *COP* mas fuertes que influncian y explotan el poder de las relaciones profesionales, pueden asistir a estos líderes. Hasta el nivel que estos líderes dedicados pueden realizar sus sueños, el vacío entre las creencias del Ejército y sus prácticas, un vacío ya mencionado por el *ATLDP*, se volverá más estrecho.¹⁹

En las *COP* se tratarían con el deseo por parte de los líderes del Ejército de tener más mentores. El *ATLDP* informó que los oficiales desearían ver más énfasis en los mentores pero no desean programas formales ni dirigidos.²⁰ Las *COP* parecen ser hechas a medida para satisfacer esa necesidad. Tomen en cuenta una retroalimentación hecha por un oficial subalterno a *CompanyCommand.com*:

“El compartir el conocimiento personal entre colegas es algo que no ha podido ser duplicado por los programas de mentores del Ejército. La calidad de los consejos, dirección y sentido de pertenencia a una comunidad o familia de profesionales ha estado faltando en mi vida en el Ejército, y yo estoy contento de que gracias a la iniciativa personal se ha podido remediar la situación.”

Las *COP* pueden además tener un impacto positivo al exponer a los líderes a sus colegas profesionales quienes comparten su compromiso. Las experiencias operacionales de los líderes modernos pueden ser muy estrechas, tal vez limitadas al primer destino de la compañía o batallón. Ellos pueden generalizar la cultura del Ejército basándose en la cultura de sus unidades, lo cual representa un problema

en el caso de que el liderazgo de la unidad sea de mala calidad. Las *COP* cibernéticas, sin embargo pueden juntar a líderes de unidades alrededor del mundo, proveyendo una perspectiva más amplia acerca de la profesión del Ejército.

Es importante tener en cuenta cómo una *COP* ayudó a un teniente: “*CompanyCommand.com* me ha ayudado a tomar una decisión muy importante en mi vida. Mi último destino cómo teniente fue en Fuerte Carson, (Colorado, EE.UU.) donde me convencí que los oficiales estaban más preocupados por sus Informes de Eficiencia (evaluaciones) y por competir entre ellos que en preocuparse por el bienestar de los soldados y en prepararse para el combate. Yo me esforcé mucho en ser un buen líder de pelotón, pero aún estaba convencido que el mejor lugar para mí era el mundo

“El compartir el conocimiento personal entre colegas es algo que no ha podido ser duplicado por los programas de mentores del Ejército. La calidad de los consejos, dirección y sentido de pertenencia a una comunidad o familia de profesionales ha estado faltando en mi vida en el Ejército, y yo estoy contento de que gracias a la iniciativa personal se ha podido remediar la situación.”

civil. A medida que se aproximaba el momento para los cursos y promoción a capitán, empecé a visitar electrónicamente *CompanyCommand.com* y me di

cuenta que existen muchos oficiales en el Ejército a los cuales les interesa el alistamiento para el combate. Llegué a la conclusión de que realmente existen líderes capaces quienes están liderando a nuestros soldados y llevando a cabo grandes emprendimientos. Completé el curso de carrera de Capitán en julio, y recientemente me presenté a la 1ª División de Infantería en Alemania. Gracias por ayudarme a darme cuenta de la verdad.”

El Camino Hacia Adelante

En un sentido, las *COP* no son nada nuevo. Son grupos de profesionales dedicados que se juntan para aprender, compartir y apoyarse mutuamente a medida que buscan la excelencia en sus profesiones o especialidades. Por otro lado, las *COP* cibernéticas están transformándose. Disminuye la comunicación vertical que inhibe la comunicación entre líderes, entre organizaciones y entre líderes y sus organizaciones al facilitar y promover el compartir el conocimiento y el aprendizaje integral.

Las fuertes *COP* cibernéticas pueden ayudar al Ejército a transformarse, pero sólo un Ejército que ya se encuentra en el proceso de transformación puede emplearlas correctamente. Las *COP* son poderosas porque son de los soldados, para los soldados y por los soldados. No pueden ser ordenadas, cada asociación

debe ser construida por la asociación misma. El dicho “Si lo construimos, vendrán” no se aplica a las *COP*. A la inversa, el Ejército debe darse cuenta de que “Si lo construyen, ellos vendrán y nosotros lo apoyaremos” es la actitud que será el guía para el éxito organizacional.

Si el Ejército puede confiar en sus líderes en todos los niveles al apoyar sus esfuerzos de conectarse vía las *COP* cibernéticas sin administrar cada esfuerzo, el resultado será el de un Ejército que es más competente, ágil y adaptable. Si los líderes de más antigüedad están dispuestos a perder el control táctico, ganarán control estratégico. Ellos habrán fomentado un Ejército basado en el conocimiento, centrado en un red informativa que puede mantener un dominio del conocimiento en el ambiente operacional contemporáneo.

Uno de los papeles de la *WKN* será el de apoyar y realzar las *COP* del Ejército al actuar como la *COP* para todas las *COP*. Su potencial para ayudar y acelerar la transformación del Ejército es enorme porque se beneficia de los conocimientos y de la energía que aún no han sido puestos en práctica por los soldados. Implementados apropiadamente, la *WKN* y sus *COP* se convertirán en instrumentos poderosos en la formación de líderes adaptables, una doctrina relevante y soldados que están listos doctrinariamente y comprometidos con la ética de servicio del Ejército. **MR**

NOTAS

1. EL *ATLDP*. Informe de un Oficial al Ejército. <http://www.army.mil/features/ATLD/report.pdf>, párrafo OS-14.

2. Las ideas expresadas en éste ensayo surgieron de las conversaciones con el equipo de *CompanyCommand.com*, especialmente con los Mayores Tony Burgess y Steve Schweitzer.

3. Estos son tres de los siete imperativos de la formación de líderes que el Ejército ha identificado como claves para ser exitosos en alcanzar la transformación.

4. Para leer una excelente discusión acerca de las *COP* ver Etienne C. Wenger, Richard McDermott y William M. Snyder, *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge* (Cambridge, Massachusetts,: Harvard Business School Press, 2002).

5. Etienne C. Wenger y William M. Snyder, “Communities of Practice: The Organizational Frontier,” *Harvard Business Review* (enero-febrero de 2000), pág.140.

6. Para saber cómo *CompanyCommand.com* *COP* está satisfaciendo las necesidades de los oficiales subalternos, lea la retroalimentación proveniente del campo en <http://www.companycommand.com/comments/jan2002.htm>.

7. En marzo de 2002, la página cibernética de *CompanyCommand.com* sirvió a más de 28.000 visitantes que pudieron acceder más de 320.000 páginas.

8. *WKN* emplearán un solo banco de datos con múltiples puntos de entrada y una arquitectura basada en objetos. Consecuentemente, la información capturada en cualquier *COP* estará permanentemente a la disposición de todas las *COP*.

9. *ATLDP*, párrafo OS-17.

10. *ATLDP*, párrafos OS-17 y OS-79.

11. *ATLDP*, párrafo OS-39.

12. *ATLDP*, párrafo OS-13. El *ATLDP* recomienda que el Ejército “desarrolle un sistema electrónico de retroalimentación de las Escuelas *OES* del Ejército a unidades para mantener una relevancia con el campo”. Mientras que los sistemas de retroalimentación existentes tienden a ser lineales—permitiendo sólo una comunicación uno-a-uno entre el campo y las escuelas militares—Las *COP* pueden ofrecer discusiones de retroalimentación en la red que involucran la asociación entera y son mucho más eficientes.

13. Millie Abell, “Soldiers as Distance Learners: What Army Trainers Need to Know” (Fuerte Monroe, Virginia: U.S. Army Training and Doctrine Command), disponible en <http://www.tadlp.monroe.army.mil/abell%20paper.htm>.

14. Andrew Lippman, “Lippman on Learning: Fundamental Changes,” (febrero de 2002), págs.12-13. Lippman es el director asociado fundador de la biblioteca de prensa del Instituto Tecnológico de Massachusetts (*MIT*).

15. *ATLDP*, párrafo OS-14.

16. *ATLDP*, párrafo OS-69.

17. *ATLDP*, párrafo OS-14.

18. Las discusiones cibernéticas acerca del desarrollo de la doctrina podrían ser archivadas para que los futuros usuarios comprendan cómo y porqué se desarrolló de tal manera.

19. *ATLDP*, párrafo OS-19.

20. *ATLDP*, párrafo OS-29.

El mayor Peter G. Kilner, Ejército de los EE.UU., es el editor de más antigüedad de CompanyCommand.com. Él obtuvo su licenciatura de la Academia Militar de los EE.UU. y una Maestría del Instituto Politécnico de Virginia. Ha desempeñado varios cargos de mando y estado mayor incluyendo el de profesor asistente en el Departamento de Inglés de la Academia Militar de los EE.UU. en West Point, Nueva York, comandante, Compañía D, 2º Batallón, 325º Regimiento de Infantería Aerotransportado en Fuerte Bragg, Carolina del Norte y jefe de pelotón de exploración, 4º Batallón, 8º Regimiento de Infantería, 1ª División Blindada en Sandhofen, Alemania. Su artículo, “Military Leaders’ Obligation to Justify Killing in War” apareció en el número de marzo-abril de 2002 de Military Review en inglés.